

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação



UM LÍDER EM SITUAÇÃO DE DESEMPREGO – UM ESTUDO DE CASO

Marisa Alexandra Bacelo Azevedo

Outubro de 2017

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora Catarina Brandão (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Aos meus avós, Carolina e Alberto, e à Inês.

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que o fim tenha chegado. Obrigada por acreditarem mesmo quando eu parecia não acreditar. Meus pais, Inês, Dani, Miguel, Margarida, Teresa, Isabel, Ana, Hugo, André, Carlos e Ricardo.

Aos meus avós que já não me acompanharam da mesma forma neste percurso, agradeço o amor infindável e incondicional que me deram.

Aos meus pais agradeço o amor e a expectativa que depositaram em mim, expectativa que nunca me fez sentir pressionada, apenas amada. Sei que desejavam tanto quanto eu que este momento chegasse.

Inês, Dani e Miguel obrigada pelo amor. Inês serás sempre a minha luz, o meu maior amor, aquele que me motiva a querer ser melhor. Dani és parte de mim, sem ti não sei se teria chegado até aqui, a consegui-lo, seria tudo menor, eu seria menor. Miguel és a minha base segura, o meu companheiro, obrigada por nunca vacilares e acreditares sempre.

Isabel, obrigada por me contactares na hora exata com a novidade perfeita. Ana, obrigada pela ajuda determinante, o caminho é longo, mas o início chegou ao fim.

À professora Catarina Brandão agradeço ter-me acompanhado neste caminho repleto de percalços, sei que não deve ter sido fácil. Agradeço a orientação, mas acima de tudo as palavras de encorajamento, decisivas em momentos como estes.

Por fim, mas não menos importante, ao participante do estudo deixo o meu mais sincero agradecimento, sem a sua generosidade e disponibilidade nunca teria sido possível.

Esta dissertação apresenta-se em formato de artigo, com vista à submissão a uma revista científica, facilitando assim a divulgação dos resultados à comunidade científica.

Este estudo integra-se na linha de investigação “Desafios da Liderança”, orientada pela professora Catarina Brandão.

Resumo

O desemprego tem vindo a tornar-se uma experiência cada vez mais recorrente. Ainda que as taxas de desemprego possam variar em função das estratégias macroeconómicas adotadas, o desemprego estrutural, pelas alterações profundas que o mercado de trabalho tem vindo a sofrer, será sempre de valor considerável. Neste contexto, um grupo que tradicionalmente estava protegido encontra-se agora vulnerável ao desemprego – os líderes. Na base desta nova realidade poderão estar o número e ritmo recordes de fusões e aquisições (Grey, 2013), a par do achatamento da estrutura das organizações. Este estudo de caso explora e descreve a vivência do desemprego por quem no anterior emprego exerceu um cargo de liderança. Os dados foram recolhidos com recurso à entrevista semiestruturada, ao diário de bordo e à entrevista eletrónica. Procurou-se compreender esta experiência considerando os níveis de privação dos benefícios manifestos e latentes do trabalho, os sentimentos associados ao desemprego bem como o estigma que recai sobre o desempregado. Os resultados sugerem que a vivência do desemprego é mediada por aspetos vários como a forma como o desemprego ocorre, a fase de vida ou os recursos do desempregado, pelo que se considera poder ser uma experiência idiossincrática.

Palavras-Chave: desemprego, liderança, emprego, trabalho, líder

Abstract

Unemployment has become an increasingly common experience. Due to deep changes in the job market, structural unemployment will remain substantial, even though macroeconomic policies may account for some variation in the unemployment rate. In this context, a traditionally secure group – the leaders – have become exposed to the hardship of unemployment. Underlying this new reality might be the record number and frequency of takeovers and mergers (Grey, 2013) along with organizational flattening. This case-study aims to explore and describe the unemployment experience of a person who held a leadership position as a leader at his former job. Data was collected through a semi-structured interview, logbook entries, and an electronic interview. The subject's unemployment experience was analyzed through the following angles: levels of deprivation from the benefits of employment, latent and manifest; feelings associated with unemployment; and stigmatization of the unemployed person. Results suggest that the experience of unemployment is mediated by factors such as the circumstances in which the individual loses his job, his or her current life stage, or the resources at his or her disposal. The interplay between these factors may, therefore, produce an idiosyncratic unemployment experience

Key-words: unemployment, leadership, jobs, employment, work, labour, leader.

Introdução

Tem-se assistido a alterações profundas no mercado de trabalho. As taxas de desemprego elevadas afetam não só aqueles que ao desemprego se vêm expostos, como também as dinâmicas que se estabelecem no seio das organizações (Kaufman, 1982; Schnapper, 1998). Além do mais, o achatamento das estruturas das organizações, com os gestores de nível intermédio a verem extintos os seus postos de trabalho (Grey, 2013), expõe ao desemprego líderes que outrora pareciam protegidos desta experiência. Importa conhecer, na perspetiva dos próprios, a forma como experienciam este momento de vida.

Liderança

A liderança é um tema que sempre suscitou um enorme interesse, existindo como que um fascínio em seu torno, muito pelas imagens que vão sendo construídas, alicerçadas, não raras vezes, nas histórias de indivíduos que, de alguma forma, conseguiram mobilizar um grande conjunto de seguidores e são, por isso, reconhecidos enquanto líderes históricos (Yukl, 2010). Embora presente no quotidiano coletivo, a investigação de carácter científico em torno da liderança teve início apenas no século XX, sem que, até ao momento, exista uma teoria que se sobreponha às demais. São várias e díspares as definições de liderança existentes, refletindo a perspetiva individual do investigador e salientando os aspetos que para ele melhor contribuem para o seu entendimento (Bhosale, 2015; Yukl, 2010).

Se no início o foco recaiu sobre os fatores que determinavam a eficácia do líder, nomeadamente características, habilidades e comportamentos, pela definição distinta de líder e liderança, atentando-se assim às diferentes dimensões que traduzem, tem-se assistido a uma mudança de paradigma. Há hoje um interesse crescente em conceber e melhor perceber a liderança enquanto um processo que envolve múltiplos intervenientes. A liderança se concebida e estudada enquanto processo, implica a consideração do contexto, das circunstâncias e das relações recíprocas que se estabelecem entre os intervenientes (Defining Leadership Language and Guiding Models, 2013). De facto, como refere Mintzberg (1990, p.36), “o processamento da informação é uma das chaves da profissão do gestor”. Jordão (1998, p. 68) salienta que as “trocas e as interdependências estabelecidas entre os membros de uma organização” são a sua “verdadeira essência”. O gestor, ocupando uma posição privilegiada na obtenção de informação, com um papel crucial na descodificação e interpretação dos acontecimentos, detém poder formal para influenciar, de sobremaneira, as interpretações e pensamentos organizacionais dominantes (Daft & Weick, 1984). Em suma, o líder pode ser concebido como um criador de significados no interior da organização,

devendo permanecer consciente de que os subordinados observam as suas palavras e ações, inferindo acerca das suas motivações (O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid, & Self, 2010).

Yukl (2010, p. 198) aponta também “a influência como a essência da liderança”, acrescentando que embora díspares, grande parte das definições de liderança consideram a existência de um processo pelo meio do qual se influencia de forma intencional. No exercício de uma liderança eficaz, o indivíduo deve ser capaz de mobilizar os subordinados no sentido de darem resposta aos seus pedidos ou ordens e a auxiliarem na efetiva implementação das suas diretivas. A autoridade, subjacente a todo este processo, envolve o poder de exercer controlo sobre os indivíduos e restantes recursos organizacionais. Do líder, os subordinados esperam encorajamento à criatividade e suporte emocional, ou seja, a capacidade para promover a adoção de novas formas de pensar e fazer, assegurando-se que transmitem uma confiança genuína no trabalho do subordinado (Xin & Pelled, 2003).

Os processos de mudança organizacional tornam de forma particularmente visível o papel central dos líderes. Compete-lhes “inculcar nos trabalhadores a crença de que a mudança é importante, que será efetuada com sucesso, que trará benefícios para toda a organização e será duradoura” (Galpin, 2000, p.108), pelo que a sua atuação é crucial, dependendo o sucesso da mudança da aptidão para atuarem como promotores. O gestor, enquanto ator privilegiado, deve garantir um ambiente de trabalho satisfatório, mobilizando os recursos que detém no sentido do aumento da participação e satisfação dos trabalhadores, garantindo-lhes também reconhecimento (Bhosale, 2015). A evidência empírica dos últimos vinte anos revela a importância da liderança no sucesso organizacional (O'Reilly et al., 2010), pelo que o lugar que o líder ocupa confere-lhe, indubitavelmente, um certo grau de prestígio (Bertrand & Guillemet, 1988; Jordão, 1998).

A auto conceção do líder enquanto tal e o seu reconhecimento por parte dos demais elementos do grupo ou organização são as premissas que se encontram na base de todas as dinâmicas que se estabelecem no âmbito do processo de liderança e, com base nas quais, o processo de influenciar ocorre (Yukl, 2010). Talvez também porque percecionados como os centros de ação e poder (Bhosale, 2015), as expectativas em torno do que é ser gestor e suas atitudes e comportamentos estão imersas em altos níveis de exigência, esperando-se que sejam detentores de respostas e de um saber quase universal, não havendo lugar para dúvidas.

E ainda que uma gestão e expressão emocional efetiva (Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008) seja perentória no exercício da liderança, envolvendo a tomada de consciência do impacto das emoções na qualidade das decisões (Lurie, 2004), tradicionalmente, a racionalidade aparece ainda como garante da eficácia do gestor. O revés

continua a ser concebido como revelador de alguma fragilidade e falta de autocontrolo (Brotheridge & Lee, 2008). É neste sentido que em Hay (2014) se atenta para a luta que os gestores travam na tentativa de conciliar a sua identidade pessoal com a identidade social expetável e socialmente validada. Há quase como que uma dissonância entre duas identidades, aquilo que se é e o que se pode ou pretende ser. As emoções surgem como centrais em todo este processo, defendendo-se que, pelo intermédio da sua aceitação e mobilização construtiva, se estimula o conhecimento em torno das expetativas irrealistas acerca dos gestores. A ansiedade, culpa, frustração ou preocupação quando aceites ao invés de evitadas, possibilitam o confronto com crenças irrealistas. Havendo espaço para serem colocadas em causa as asserções gerais quase utópicas, pode caminhar-se no sentido da construção de uma identidade profissional mais honesta e realista (Grey, 2007).

No âmbito deste trabalho preconiza-se uma definição de liderança que traduza a idiossincrasia da experiência de cada indivíduo, procurando-se atentar às representações e significados atribuídos pelos envolvidos, já que a liderança, fenómeno complexo e multidimensional (Conger, 1998; Sutherland & Cameron, 2015), é acima de tudo uma experiência vivida e socialmente construída (Sutherland & Cameron, 2015).

Vivência do Desemprego

As alterações profundas que se iniciaram no final do século XX e se prolongaram para este século, culminando na mudança de um paradigma de pleno emprego para um no qual se assume a inexistência de trabalho para todos, pelo menos nos moldes em que hoje o conhecemos (Silvestre, 2004), introduziram uma série de novas dinâmicas que, pelo carácter que o trabalho assume na vida do Homem contemporâneo, se tornam problemáticas. O desemprego, experiência cada vez mais massificada e recorrente, a par da precariedade laboral, perdeu a sua natureza excecional e assume-se hoje enquanto parte integrante e estrutural do mercado de trabalho (Silvestre, 2004). O trabalho deixou de ser um bem garantido para passar a ser um bem escasso, que se persegue, disputa e tenta preservar (Gonçalves & Coimbra, 2002; Martins & Gonçalves, 2012) ou, nas palavras de Silvestre (2004, p. 22) “as sociedades contemporâneas parecem dispensar cada vez mais o trabalho humano para a produção de bens, mas também na prestação de serviços”.

O desempregado é, pelo exposto, o produto de uma mudança na estrutura do mercado do trabalho, que deixou de absorver todos os recursos humanos disponíveis (Rodrigues & Rodrigues, 1987). Numa sociedade em que o trabalho se assume como medida de valor pessoal (Gonçalves & Coimbra, 2002), o desempregado é classificado como imprestável

(Woleck, 2002), ficando à margem do tecido social. Os desempregados estão expostos à humilhação, assistindo-se a uma nova forma de exclusão social (Schnapper, 1998).

Acima de tudo relevante enquanto fenómeno causador de sofrimento humano, com repercussões psicológicas e sociais (Araújo & Jordão, 2011; Warr, 1987), o desemprego limita, de sobremaneira, os indivíduos que, de uma forma ou de outra, a ele acabam expostos, pelo que se impõem medidas estratégicas e estruturais com vista a evitar a degradação social (Woleck, 2002) causada pela inexistência de emprego em tão grande escala. A compreensão do fenómeno do desemprego, do seu impacto e das suas repercussões não pode ser alcançada senão por recurso à análise das representações e significados atribuídos ao trabalho, procurando-se atentar à evolução histórica. Embora os estudos que incidem sobre o trabalho se tenham multiplicado no período pós-revolução industrial, século XVIII, a análise segundo uma perspetiva humanista e existencialista é escassa (Gonçalves & Coimbra, 2002; Fineman, 1983; Silvestre, 2004), embora esta seja a única que responde aos objetivos que se visam e que se afasta da perspetiva economicista que parece dominar na literatura.

Como refere Woleck (2002, p. 8) o trabalho assume-se enquanto condição essencial para “a segurança, sucesso e satisfação das necessidades de sobrevivência”. Valor central na vida dos cidadãos, sendo por referência a ele que o indivíduo “constrói, organiza e desenvolve o seu projeto de vida” (Silvestre, 2004, p. 33) e a sua relação com o mundo (Martins & Gonçalves, 2012), a ele vão surgindo alusões enquanto “categoria geral de análise da vida social” (Silvestre, 2004, p. 19) ou “núcleo da civilização humana” (Rodrigues & Rodrigues, 1987, p. 123). Importante na construção da identidade social, o trabalho confere um sentimento de pertença e envolvimento e é, ao permitir a partilha de experiências e contactos sociais fora da esfera da família, a forma maior de interação social (Araújo & Jordão, 2011; Gonçalves & Coimbra, 2002; Martins & Gonçalves, 2012; Silvestre, 2004). Enquanto “elo de ligação com a realidade” (Rodrigues & Rodrigues, 1987, p. 123) e atividade central, permite uma organização temporal que se revela estruturante na vida dos indivíduos, sendo, também, um estímulo à atividade e uma importante fonte de autoestima. Como refere Schnapper (1998, p. 16) “o cidadão moderno adquire a sua dignidade trabalhando”, sendo o trabalho, além de um poderoso instrumento de autonomia, capaz de definir o estatuto social, o meio através do qual se considera e é-se considerado útil para a sociedade.

O impacto da condição de desempregado tem de ser assumido muito para lá da perda da “liberdade económica” (Araújo & Jordão, 2011, p.292). Na tentativa de melhor compreender e de alguma forma sistematizar o conhecimento em torno deste fenómeno

algumas teorias têm surgido, sendo duas das mais referenciadas a Teoria da Privação de Jahoda (1981, 1987) e a Teoria de Inibição à Agência Pessoal de Fryer (1986, 1988). Jahoda (1981, 1987) incide sobre a questão da identidade e estatuto social derivados do trabalho, alertando para os benefícios manifestos e latentes deste. Por sua vez, Fryer (1986, 1988) realça o facto dos indivíduos serem, na sua perspetiva, proactivos, independentes e intrinsecamente motivados, pelo que quando privados de trabalho se veem privados da possibilidade de atuarem, em conformidade com as características indicadas, como agentes do seu destino.

A teoria de Jahoda, a mais referenciada na literatura, é aqui também privilegiada, dado considerar vários dos aspetos que têm sido expostos. Segundo a autora, o trabalho além da sua finalidade máxima enquanto instituição social - obtenção de um rendimento por meio da prestação de um serviço (função manifesta) - incorpora em si uma série de outros aspetos, denominados de benefícios latentes do trabalho. A saber: o trabalho auxilia na estruturação do tempo, no estabelecimento de contactos e partilha de experiências fora do contexto familiar, é um estímulo à atividade, permite a participação em propósitos coletivos e auxilia na definição de aspetos relacionados com o estatuto e a identidade. Estes benefícios são fundamentais para o indivíduo e a sua privação está na origem da potencial perda de estatuto social e identidade do desempregado.

Decorre que a experiência do desemprego não pode revelar-se senão psicologicamente destrutiva (Araújo & Jordão, 2011; Martins & Gonçalves, 2012) e várias das investigações realizadas fazem referência a uma série de sentimentos que os desempregados vivenciam de forma mais ou menos intensa como sejam desespero, culpa, apatia, desânimo, agressividade, vergonha, desesperança e sensação de perda de controlo (Kaufman, 1982; Waters, 2000), entre outros. Há, no entanto, uma série de fatores que parecem mediar esta vivência, quer sejam de ordem mais psicológica como características pessoais, locus de controlo, autoconceito ou a importância atribuída ao trabalho; quer sejam de ordem mais social como o apoio percebido, apoio proveniente do contexto familiar, mas também os benefícios sociais; ou ainda as perspetivas de reingressar no mercado de trabalho (Araújo & Jordão, 2011; Rodrigues & Rodrigues, 1987).

Identificam-se igualmente várias fases na vivência do desemprego, sendo que quanto maior o período de tempo em que o indivíduo se encontra exposto a esta situação, maior a probabilidade de ver refletidas as consequências psicológicas nefastas deste fenómeno. Uma vez volvida uma fase inicial de maior relaxamento, e em que praticamente não se verificam comportamentos de procura ativa de emprego, o otimismo e a esperança emergem e são a

força motriz que garante a energia necessária para uma busca intensa. Com o decorrer do tempo e a ausência de resultados, o pessimismo, a ansiedade e a frustração impõem-se e a inatividade começa a aparecer, acabando mesmo por se instalar, conduzindo à deterioração psicológica (Eisenberg & Lazarsfield, 1938; Kaufman, 1982).

O primado do indivíduo como unidade social mais importante é típico da modernidade. Não só a sua utilidade social depende da sua produtividade, como se lhe atribui toda a responsabilidade a esse respeito, descurando-se a sua ligação aos sistemas que o rodeiam e influenciam, como por exemplo, o sistema económico ou os sistemas de proteção social. O prolongamento da situação de desemprego, sem resolução alternativa, implica um adiar do viver, uma limitação à construção identitária ou até o desmoronamento da identidade pessoal e/ou social do indivíduo (Araújo & Jordão, 2011; Silvestre, 2004). Como tem sido aqui explanado, tal deve-se, em parte, à conceção social do desempregado como um fardo, inútil, preguiçoso, conformista e incapaz, colocando no foro individual o ónus de uma situação com importantes contornos estruturais (Rodrigues & Rodrigues, 1987). Cabe, portanto, aos poderes políticos a adoção de medidas baseadas no conhecimento que contribuam para contrariar este discurso dominante.

Assume-se, como já referido, a inexistência de trabalho para todos e equaciona-se quanto à atribuição de um rendimento básico incondicional a par da redução dos horários de trabalho (Silvestre, 2004). Estas questões implicam, contudo, mudanças profundas que, certamente envoltas em grandes discussões ideológicas, tomarão o seu tempo até que se vejam refletidas. Até lá, continuará a assistir-se a uma mudança de paradigma de carreiras profissionais estáveis para itinerários profissionais imprevisíveis (Martins & Gonçalves, 2012). A vida profissional será “cada vez mais generalizadamente interrompida por períodos de desemprego” (idem, p. 25) com todas as consequências psicossociais que daí derivam.

Desempregados que exerceram cargos de Liderança

Na sua generalidade, a investigação não tem incidido sobre indivíduos desempregados que ocupavam posições de liderança (Latack & Dozier, 1986; Swinburne, 1981), o que pode decorrer da menor taxa de desemprego existente neste grupo (Fineman, 1983).

Há de facto uma série de características que diferenciam estes trabalhadores dos demais (Stevens, 1991). Os cargos ocupados implicam o exercício de supervisão, têm autoridade para contratar e despedir, recorrem a uma grande variedade de métodos de trabalho no exercício das suas funções, são autónomos e as suas aspirações pessoais contemplam a progressão na carreira, procurando ascender hierarquicamente e obter

prestígio. Por outro lado, são, por norma, detentores de níveis de escolaridade mais elevados, têm uma maior segurança económica e um estatuto social que deriva do trabalho, mas também da carreira e dos contactos estabelecidos com os vários *stakeholders* no âmbito do exercício das suas funções.

Considere-se ainda a questão introduzida por Hartley (1980) relativa aos valores e significados atribuídos ao trabalho e ao desemprego. Se por um lado se reconhece o impacto negativo da perda do trabalho pela relevância deste na vida destes trabalhadores, também se admite o impacto que a satisfação/ insatisfação com o trabalho anterior exerce, podendo o desemprego ser encarado como que um momento de pausa que permite disfrutar de outras dimensões da vida (Fineman, 1983). E, de facto, estes trabalhadores veem-se muitas vezes absorvidos pelas responsabilidades inerentes ao cargo que ocupam, acabando por descurar vários outros aspetos da sua vida.

Ora, se considerarmos que o impacto do desemprego, como já mencionado, sofre a influência de uma série de fatores, sendo alguns deles particularmente importantes para esta população, como sejam nível de escolaridade, estatuto social, expectativas, significado atribuído ao trabalho, grau de controlo percebido, perspetiva de reingresso no mercado de trabalho, fatores sociais e económicos e até mesmo a forma como o despedimento ocorreu (Araújo & Jordão, 2011; Fineman, 1983; Latack & Dozier, 1986; McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005; Rodrigues & Rodrigues, 1987; Swinburne, 1981) é expectável que estes indivíduos vivenciem o desemprego de uma forma particular.

Alguns dos estudos que têm vindo a ser realizados com este grupo de trabalhadores apresentam resultados díspares (Patterson, 1990). Ainda que numa primeira análise possam parecer contraditórios, deve considerar-se que, em função de uma série de variáveis, o desemprego adquire significados diferentes para indivíduos diferentes (Fineman, 1983). Além do mais, para uma maior compreensão e integração dos resultados têm de ser observadas as opções metodológicas de cada investigação.

É possível encontrar desde dados que apontam no sentido da não existência de diferenças, até outros que referem quer a vivência de uma experiência menos traumática, quer mais traumática do desemprego por estes indivíduos quando comparados com aqueles que não exerceram cargos de liderança (Fineman, 1983). Alguns investigadores defendem que os líderes parecem ter uma maior consciência do processo de desemprego e dificuldades associadas. Pelos recursos de ordem educacional, financeira e social de que dispõem, desenvolvem boas estratégias de *coping* e podem realizar uma série de outras atividades, que lhes permitem evitar as consequências mais nefastas do desemprego (Swinburne, 1981). Por

outro lado, o desemprego pode revelar-se especialmente pensoso, já que, e embora os resultados revelem muitas diferenças individuais, em função de variáveis como a autoestima e o estatuto social que deriva do trabalho, a perda deste estatuto parece ser causadora de grande sofrimento, com reações de choque, desespero e stress associadas (e.g., Fineman, 1983; Kaufman, 1982; Swinburne, 1981). E este estatuto aparece de alguma forma em relação com as posições de controlo que ocupam. Com o desemprego, não só a perceção de controlo é perdida, como estes indivíduos chegam eles mesmos a sentirem-se controlados (Fineman, 1983; Patterson, 1990).

Paul e Moser (2006) referem a incongruência que resulta do elevado comprometimento (variável estável) e a situação de desemprego, alertando para os efeitos psicológicos que daí derivam. E, de facto, Fineman (1983) no livro que dedicou à problemática do desemprego em trabalhadores de *colarinho branco*, refere que estes indivíduos, ainda que variando na forma e intensidade, caracterizam-se pelo seu elevado comprometimento com o trabalho. Pelo exposto, e pelas expetativas elevadas em torno de si mesmos e da relação que estabelecem com o mundo, veem aumentada a probabilidade de reagir de forma especialmente penosa a uma situação de desemprego, incorrendo no risco de perda de identidade (Bragança, Silva, & Coimbra, 2003).

As reações são dispares em função do papel que o trabalho desempenha na vida do indivíduo. Para aqueles indivíduos para os quais o trabalho é grande parte de si, mas que a ele não se resumem, ou seja, cuja identidade assenta numa série de outros papéis, a perda, a tristeza e até o arrependimento são os sentimentos dominantes. Investiram, de sobremaneira, na criação de algo que percecionam como sendo deles por direito e que agora veem retirado. Por outro lado, quando a perceção de competência do líder decorre da competência associada e validada em contexto de trabalho, o choque e sentimento de fracasso emergem com o desemprego. Estes indivíduos caracterizam-se pela vulnerabilidade à rejeição, real ou percecionada, implícita ou explícita. Veem, ao perderem o sentido de competência, afetada a sua identidade e apresentam valores baixos de autoestima e elevados de stress. No que compete à ansiedade, os níveis são elevados, mas importa considerar que indivíduos ansiosos tendem eles mesmos a apresentar reações mais adversas ao desemprego. Aqueles que encontram estratégias que lhes permitem evitar mergulhar nesta espiral, tendem a abandonar a autorresponsabilização pela perda de emprego ao fim de algum tempo, ao contrário do que parece ocorrer com outros trabalhadores, evitando expor-se a situações de subemprego (Stevens, 1991; Swinburne, 1981).

Fineman (1983) atenta ainda para o estigma associado ao desemprego. Os líderes em situação de desemprego percebem uma mudança, em sentido negativo, na forma como são avaliados pelos outros. Não só lhes é atribuída a responsabilidade pela ocorrência do desemprego, como pela continuação da situação, subvalorizando-se o esforço que vêm fazendo. Sentem-se, de alguma forma, rotulados e manipulados por entidades e grupos sociais vários e, aquando do reingresso no mercado de trabalho, e em especial se o novo emprego não é satisfatório, são assombrados pela sensação de terem fracassado, colocando em causa as suas capacidades.

O impacto individual do desemprego parece ainda ser influenciado pelo nível da taxa de desemprego do grupo no qual o indivíduo se insere na sua região. Quando essa taxa é baixa o indivíduo torna-se mais saliente, surgindo como uma exceção. Essa exceção surge acompanhada de estigma, sensação de fracasso e baixo suporte proveniente de redes informais (Jahoda, 1987; Warr, 2011). Ainda assim as influências são múltiplas, porque, e como previnem McKee-Ryan et al. (2005), taxas elevadas de desemprego, pela dificuldade que se lhes associa no reingresso ao mercado de trabalho, podem desempenhar um efeito negativo no indivíduo.

Considerem-se ainda algumas questões importantes: no estudo realizado por Hartley (1980), no qual comparou os níveis de autoestima entre gestores empregados e gestores desempregados, alguns participantes adotaram um discurso defensivo, negando as consequências nefastas do desemprego; outros autores encontraram que, mesmo com acesso a um valor de indemnização substancial, os gestores podem perspetivar possíveis constrangimentos (dificuldades percebidas) na manutenção futura de um determinado nível de vida, pelo que o impacto psicológico deve ser considerado (Johnson & Jackson, 2012; Swinburne, 1981).

A vivência do desemprego por indivíduos que no seu último emprego exerciam cargos de liderança parece apontar para a existência de alguns aspetos que diferenciam esta população da restante (e.g., acesso a recursos que lhes podem permitir evitar algumas das consequências nefastas do desemprego; tendência para abandonar o discurso de autorresponsabilização pela perda do emprego). Por outro lado, havendo uma série de circunstâncias próprias a cada indivíduo, é igualmente de considerar a idiossincrasia desta vivência (Hartley, 1980; Swinburne, 1981), pelo que é previsível que dentro desta população as diferenças possam ser maiores entre os próprios envolvidos do que aquela que se encontrará comparando-os com trabalhadores com características distintas.

Pertinência e Objetivo do estudo

O desemprego parece ter há muito perdido o seu caráter excecional, assumindo-se cada vez mais como acontecimento normativo (Bragança, Silva, & Coimbra, 2003; Martins & Gonçalves, 2012; Silvestre, 2004). A taxa de desemprego conhecida para o ano de 2016 situa-se nos 11 % (PORDATA, 2017) e, ainda que se possa considerar uma diminuição deste valor, o desemprego estrutural, pelas alterações profundas que ocorreram e continuarão a ocorrer no mercado de trabalho, será sempre considerável. Para aqueles que a ele se encontram expostos, constitui-se, com frequência, como fonte de sofrimento e mau estar, com repercussões nefastas nos vários domínios da vida. Enquanto experiência estigmatizante interfere, a um nível que não pode ser subvalorizado, nos aspetos da identidade dos indivíduos (Fineman, 1983).

Este estudo visa contribuir para o aumento do conhecimento em torno da vivência de desemprego, contextualizando-o e humanizando-o. O desempregado não pode continuar a ser concebido enquanto “cidadão de segunda classe” (Fineman, 1983, p.112), atribuindo-se-lhe uma responsabilidade individual pela situação que, para além de não traduzir a realidade, em nada contribui para uma sociedade que se deseja mais justa e coesa. Já em 1981 Swinburn apontava para o aumento da taxa de desemprego na população dos líderes. Afigura-se importante conhecer as suas experiências, procurando-se perceber, nomeadamente, se as suas características distintivas influem no impacto que o desemprego exerce sobre si ou se, pelo contrário, em muito se assemelha ao experienciado pela população em geral.

Este estudo tem como objetivo global explorar e descrever a vivência do desemprego por indivíduos que exerceram cargos de liderança. Pelo acesso aos níveis de privação dos benefícios do trabalho experienciados, aos sentimentos associados à experiência de desemprego e à perceção do estigma associado ao desemprego, assume-se ser viável o acesso, de forma razoável, à vivência do desemprego pelos líderes.

1. Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, enquadrando-se no paradigma interpretativo/humanista da realidade (Almeida & Freire, 2007; Sampieri, Collado & Lucio, 2006), visível nas conceções adotadas de liderança (e.g., Sutherland & Cameron, 2015) de desemprego (e.g., Hartley, 1980; Swinburne, 1981). Para esta opção contribui a consideração de que, para o alcance dos objetivos, o foco deve incidir na forma como os indivíduos descrevem e dão sentido à experiência (Cassell & Symon, 2004). Assume-se que

a realidade sendo dinâmica, fenomenológica e associada à história individual e a um contexto histórico e social específico (Almeida & Freire, 2007; Sampieri et al., 2006), é socialmente construída (Bogdan & Biklen, 1994), consubstanciando-se na linguagem. Assim, nenhum fenómeno, delineado enquanto processo pode ser estudado apenas por recurso a análises realizadas numa perspectiva estática e unidirecional. Só uma investigação holística e ideográfica permite dar conta de fenómenos complexos, multidimensionais e idiossincráticos como aqueles que aqui se encontram em estudo.

Da revisão da literatura resultaram perspetivas diferentes acerca da experiência do desemprego pelos líderes, apontando para o carácter idiossincrático dessa vivência. Pelo referido, pela flexibilidade que o tema exige e ainda pelo facto de os estudos encontrados não incidirem sobre a população portuguesa, este é um estudo exploratório (Sampieri et al., 2006), com o qual se espera poder “estabelecer prioridades para investigações futuras” (idem, p. 101).

1.1 Design

Adota-se o design do estudo de caso, uma estratégia de investigação que possibilita o acesso a uma compreensão profunda dos processos organizacionais e sociais, implica a elaboração de poucas questões de investigação e possibilita resposta a questões acerca do “como” e do “porquê” (Hartley, 2004). Trata-se de um estudo de caso único, o que viabiliza não só a identificação do que é específico ao indivíduo (caso), mas também a consideração de pontos de interseção com as experiências de outros indivíduos, relatadas na literatura existente (idem).

1.2 Questões de Investigação

Este estudo é orientado pela questão de investigação global: como é vivenciado o desemprego por indivíduos que exerceram funções de liderança? Daqui derivam três Questões de Investigação específicas (QI):

QI 1. Qual é a perceção de privação dos benefícios manifestos e latentes do trabalho quando se exerceu antes funções de liderança? Com esta questão de investigação pretende-se identificar se tendo-se exercido funções de liderança se experiencia privação dos benefícios manifestos e latentes do trabalho, nomeadamente no que compete à questão financeira, ao estímulo à atividade, à estruturação do tempo, ao contacto social fora do ambiente familiar, ao auxílio na definição de aspetos ligados à identidade e ao envolvimento

em propósitos coletivos. Procura-se conhecer as alterações que identificam no seu quotidiano e o valor que lhe atribuem.

QI 2. Quais os sentimentos associados ao desemprego quando se exerceu antes funções de liderança? Com esta questão pretende-se identificar os sentimentos que, tendo-se exercido uma função de liderança, se associa à situação de desemprego, considerando a valência desses sentimentos e os significados que lhes são atribuídos.

QI 3. Como é percecionado o papel ocupado na sociedade por um desempregado que antes exerceu funções de liderança? Com esta questão de investigação pretende-se explorar a forma como estes indivíduos se posicionam na sociedade enquanto desempregados. Visa-se explorar se experienciam ou não o estigma associado ao desemprego nas duas dimensões possíveis (Fineman, 1983): a interiorização do estigma e a percepção do estigma.

1.3 Caso

O caso seleccionado é um indivíduo do sexo masculino, com sessenta anos de idade e formação Universitária. É casado e tem duas filhas, maiores e inseridas no mercado de trabalho. Trabalhou durante 23 anos na organização na qual se encontrava empregado antes da situação de desemprego, exercendo a função de Presidente nessa organização durante seis anos.

À data da entrevista o participante encontrava-se desempregado há um ano e nove meses, sendo esta a sua primeira situação de desemprego. Não usufruiu de subsídio de desemprego, tendo tido, no entanto, acesso a indemnização por despedimento. Durante o período de desemprego não participou em nenhuma ação de formação. No entanto, tem a intenção de fazer formação em Línguas se a situação de desemprego se prolongar no tempo. Equacionou também a hipótese de realizar uma nova formação superior, descartando-a pelo facto de na região na qual reside não ter acesso ao curso universitário que pretendia frequentar.

1.4 Instrumentos de recolha de informação

Os dados foram recolhidos com recurso à entrevista semi-estruturada, ao diário de bordo e à entrevista electrónica.

A entrevista “é uma janela para um mundo social num determinado tempo e que é experienciado por uma pessoa de cada vez” (Rubin & Rubin, 1995, p.11). É a técnica mais comum de recolha de dados qualitativos, caracterizando-se pela sua flexibilidade (King, 2004; Rubin & Rubin, 1995) e aceitação por parte dos participantes (King, 2004). Ao permitir o

acesso aos significados que os indivíduos atribuem à experiência, mostra-se útil no estudo dos efeitos do desemprego (idem). Recorreu-se à entrevista semiestruturada pela possibilidade de se introduzirem tópicos que na altura se considerem pertinentes para os objetivos do estudo, ao mesmo tempo que concede ao entrevistado a liberdade de se focar nos aspetos que considera mais pertinentes (Rubin & Rubin, 1995).

O Guião de Entrevista foi construído procurando-se garantir resposta às questões de investigação formuladas. Ainda que não existindo uma estrutura rígida, os tópicos a abordar foram colocados em forma de questão, pois como refere King (2004) este procedimento revela-se útil para entrevistadores pouco experientes. Adicionalmente, para cada tópico foram formuladas pistas para o entrevistador, no sentido de lhe servirem como apoio, conseguindo assim auxiliar o entrevistado a facultar mais detalhe (idem). O guião foi validado com recurso a uma entrevista de pré teste com reflexão falada, junto de um indivíduo desempregado, mas que no anterior emprego não tinha exercido um cargo de liderança. O participante manifestou compreender o objetivo das questões colocadas, pelo que não se observou a necessidade de reformular o guião definido. O Guião de Entrevista final (Apêndice I) divide-se em quatro momentos: uma introdução na qual se apresenta o objetivo do estudo e se assegura o anonimato; uma segunda parte que corresponde à caracterização sócio demográfica e da situação profissional anterior ao desemprego, bem como do período de desemprego. A terceira parte apresenta as questões de conteúdo; e por fim a quarta parte é o finalizar da entrevista.

O diário, a par da entrevista, é um método que quer pela sua familiaridade, quer pelo facto de permitir o acesso aos eventos e sentimentos valorizados pelo participante, com um detalhe que pode ser considerável, contribui para a compreensão de processos complexos como aqueles que aqui se estudam (Symon, 2004). O diário traduziu-se num caderno em formato A3. Considerou-se que o conhecimento do participante acerca dos objetivos do estudo, bem como a experiência da entrevista constituíam em si informação suficiente para orientar o participante no registo da informação. Como tal, recorreu-se a uma versão não estruturada do instrumento, havendo assim espaço para aceder à perceção do participante (idem).

Recorreu-se ainda à entrevista electrónica (Morgan & Symon, 2004), com o objetivo de aprofundar o entendimento da vivência do participante, tendo a escolha deste instrumento sido influenciada pela distância geográfica entre investigador e participante. As questões foram elaboradas com base nos dados recolhidos durante a entrevista semi-estruturada e inclui uma listagem com 13 sentimentos referidos na literatura como sendo caraterísticos da

vivência do desemprego. Dois são de valência positiva e os restantes 11 de valência negativa. Avaliou-se a presença do sentimento durante o desemprego e a sua intensidade, fazendo uso de uma escala de *Likert* de 4 pontos para cada uma delas (Apêndice III).

1.5 Procedimento

O estudo foi divulgado nas redes sociais (Facebook e LinkedIn) e via e-mail pessoal, solicitando-se a partilha pelo maior número de pessoas possível. Numa das redes sociais recorreu-se ainda a grupos de apoio à procura de emprego por indivíduos desempregados. Aquando da divulgação do estudo e recrutamento de participantes, e com vista a incentivar à participação no estudo, foi dado a conhecer que o participante teria acesso a um vale no valor de 50 €. Uma vez recebida a manifestação de vontade do participante em colaborar no estudo, explicaram-se os objetivos da investigação, bem como os instrumentos de recolha de dados a utilizar, reiterando-se as questões relativas ao anonimato. Mantendo-se a disponibilidade do participante, agendou-se a entrevista em data e local da conveniência do mesmo.

Os dados foram recolhidos obedecendo-se ao protocolo de recolha de dados estabelecido (cf. Apêndice III), o que implicou a assinatura do Consentimento Informado. A entrevista foi gravada em formato áudio, com o consentimento do participante, por forma a que a transcrição pudesse corresponder na íntegra e a análise de dados pudesse beneficiar de todos os pormenores da entrevista (Burton, 2000).

Finalizada a entrevista introduziu-se o segundo instrumento de recolha de dados, o diário. Foi solicitado ao participante o preenchimento do diário durante o período de uma semana útil, podendo fazê-lo no momento ou momentos do dia que lhe fossem mais convenientes. Foi referido que se, por algum motivo, não fosse possível o registo num determinado dia, deveria dar continuidade ao preenchimento, uma vez que isso não inviabilizava a validade do instrumento (seguindo Symon, 2004). Pela distância geográfica entre investigador e participante¹, este sugeriu que o diário, uma vez concluído, fosse remetido via correios ao cuidado do investigador, tendo a sugestão sido aceite. O momento de contacto presencial finalizou com a entrega ao participante de um vale no valor de 50€, de acordo com o que se encontrava definido.

¹ A entrevista realizou-se num raio de cerca de 100 Km do Porto.

A entrevista electrónica foi aplicada três semanas após a entrevista inicial. Foi realizada *offline*, em modo assíncrono e com recurso ao e-mail (Morgan & Symon, 2004). As respostas foram rececionadas no próprio dia.

1.6 Técnica de Análise de Informação

A informação recolhida foi integralmente transcrita da forma mais fiel possível, registando-se as hesitações ou os risos, aspetos que importa considerar aquando da análise dos dados pela informação que podem facultar (Bardin, 2009). Recorreu-se à análise de conteúdo temática, tendo-se utilizado o programa NVivo 11 (QSR)². Começou-se por realizar uma leitura flutuante do material disponível (Bardin, 2009), o que possibilitou a emergência de uma série de primeiras impressões que auxiliaram no processo de codificação. No processo de categorização foram tomadas em consideração as QIs e a literatura, sem que fosse, no entanto, descurada a idiossincrasia do participante e os dados que daí advieram. O resultado é um sistema de categorias misto, obedecendo a uma lógica dedutiva e indutiva (Brandão, 2010).

2. Apresentação e discussão dos resultados

Qual é a perceção de privação dos benefícios manifestos e latentes do trabalho quando se exerceu antes funções de liderança?

Sendo vários os benefícios associados ao trabalho, com níveis de privação que podem ser distintos para cada um deles, a apresentação dos resultados será efetuada para cada um de forma individual, com exceção da estruturação do tempo e impulso à atividade cujos resultados serão analisados em conjunto. Considere-se primeiro o Rendimento enquanto benefício manifesto do trabalho.

No que compete a possíveis constrangimentos financeiros decorrentes da privação do rendimento que deriva do trabalho, não foram encontrados dados que permitam apontar que esta questão promova uma vivência penosa do desemprego. Ainda que não tenha usufruído de subsídio de desemprego, o participante teve acesso a uma indemnização por despedimento, o que pode atuar como amortecedor (Johnson & Jackson, 2012). Trata-se de ex líder com 60 anos de idade, que se encontra numa fase da vida em que além de, possivelmente, já não ter os mesmos encargos que líderes mais jovens potencialmente têm,

² QRS International, versão 11.

pode solicitar a reforma antecipada e aceder assim a uma fonte de rendimento. Acresce que as duas filhas do participante já se encontram inseridas no mercado de trabalho e são autónomas, não se constituindo numa fonte de preocupação ao nível monetário: «...*um casal com duas filhas adultas... elas casaram as duas, entretanto...uma estava (a residir) em ..., a outra no a minha filha parturiente já, já começou a trabalhar, mas costumava ir passar o dia com ela*». Auxiliam nesta interpretação o facto de o participante ter manifestado a vontade de voltar a estudar, considerando mesmo a hipótese de realizar um curso universitário («...*queria fazer um outro curso de ensino superior... que fosse só um interesse pessoal... Se eu tivesse o curso (...) aqui... já tinha decidido fazer.*»), sendo conhecidos os encargos inerentes; bem como a possível adoção de um estilo de vida simples (vive numa aldeia, cultiva uma horta).

A literatura refere que líderes desempregados ainda que não privados do acesso às necessidades básicas, experienciam preocupação pela possibilidade da não manutenção de um determinado nível de vida (Johnson & Jackson, 2012; Swinburne, 1981), mas decorrente dos dados encontrados neste estudo considera-se pertinente a consideração de uma série de fatores que podem influir ou anular esta perceção, como aqueles que caracterizam este participante.

Relativamente aos benefícios latentes do trabalho, considere-se o *Contacto Social*. Em relação a este benefício latente do trabalho o participante não parece apresentar privação. De facto, sendo o trabalho considerado como o maior meio de contacto social fora da esfera familiar (Jahoda, 1981,1987) estes resultados são explicados pelas estratégias de coping que o participante adota. Procura manter contactos regulares, quer com amigos, quer com ex colegas de trabalho e fá-lo tanto telefonicamente, como presencialmente. Há como que um ritual que envolve encontros com certa regularidade (Quadro 1). Por outro lado, ao receber contactos telefónicos de ex subordinados mantém um elo de ligação com a própria organização.

Considere-se agora a *definição de aspetos ligados à identidade e ao estatuto*, outro benefício latente do trabalho. Os aspetos ligados à identidade e estatuto, pelas dimensões que implicam, podem ser de difícil acesso ao investigador. Durante a entrevista foi, contudo, possível perceber que, de alguma forma, este líder continuava a ser percecionado como tal e sentia, de forma ainda muito presente, o impacto da sua passagem na organização no papel de líder. Pelo exposto, considera-se que a contribuição que o trabalho faculta na definição destes aspetos não foi interrompida na sua totalidade. Existe claramente um sentimento de

perda decorrente da ausência da atividade exercida, mas que não parece associar-se à perda da identidade e estatuto que foram sendo consolidados ao longo de anos. Para tal muito parece contribuir não só o facto de não ter sido despedido, mas ter ele mesmo negociado a sua saída, bem como a relação de respeito e proximidade que foi sempre estabelecendo com os seus subordinados: «...*havia uma grande, uma grande relação de proximidade até pela minha forma de estar e de ser... (...) ... não se corta. Repare das pessoas que, que estão se calhar 90 % ou mais, ou mais se calhar, fui eu que as admiti... agora ainda vou sabendo, porque depois, como sabe, sempre que acontece alguma coisa menos boa ou sempre que acontece não sei quê, há sempre um ao outro que pega no telefone: “Ei sabe o que aconteceu, nem imagina não sei quê e tal, ou não sei”*».

Ainda nos benefícios latentes do trabalho, considere-se o *Envolvimento em propósitos coletivos*. Foi possível de identificar esse envolvimento do participante na atividade que o próprio descreve como «*relacionada com a pré-campanha para as eleições autárquicas*». Parece assim ter encontrado uma atividade que, a este nível, pode equivaler-se ao trabalho e a benefícios que dele resultam. O investimento numa atividade política desta natureza implica a consideração das características, necessidades e potencialidades da comunidade, pelo que se pode considerar que evita a perda de um sentido de finalidade ou de um relativo isolamento social (Jahoda, 1987, p.44). De igual forma propõe-se a realizar voluntariado, atividade que, pelas suas características, lhe proporciona o envolvimento com a comunidade com vista a um objetivo comum.

Relativamente à *Estruturação do Tempo e Impulso à Atividade*, o participante adotou algumas estratégias de coping no sentido de suavizar a privação destes benefícios do trabalho (Quadro 1). O participante foi estabelecendo uma rotina, pela realização de atividades mais ou menos programadas e realizadas em horário semelhante. Adotou inclusive atividades que o impulsionavam à atividade física (e.g., caminhadas, cultivo da horta) e o auxiliavam no controlo o stress que derivava da situação de inatividade laboral na qual se encontrava. Jahoda (1987) refere a ausência de uma estrutura temporal como um dos maiores problemas que os desempregados enfrentam, estando ao alcance de poucos a capacidade de organizar o seu próprio tempo, conferindo-lhe uma estrutura. Neste âmbito, saliente-se por um lado, os recursos deste ex líder no sentido de não só se manter minimamente ativo, como de estruturar o seu dia; pelo outro a dificuldade que sente em ocupar um dia na sua íntegra («*as tardes não estão... tipificadas e portanto é à medida daquilo que vai acontecendo*») e o sofrimento que isto parece implicar («*não consigo viver mais tempo, ou muito mais tempo ...pelo menos com prazer ...não tendo o tempo mais ocupado*»). Ainda que mobilizasse uma

série de estratégias que diminuem o impacto desta privação, tal não se revelou suficiente para evitar uma vivência difícil do desemprego a este nível, experienciando o que Jahoda (1987) chama de aborrecimento.

Quadro 1. Benefícios Latentes do Trabalho e Estratégias de *Coping*

Benefícios Latentes	Estratégias de <i>Coping</i>
Contacto Social	<p>“...mantenho alguns contactos com alguns antigos colegas e mantemos uns almoços e uns jantares...”</p> <p>“... são estratégias que vou tentando manter, e portanto durante o dia também alguns contactos telefónicos com algumas pessoas.”</p>
Envolvimento em Propósitos Coletivos	<p>“Participação em atividades relacionadas com a pré campanha para as eleições autárquicas.”</p> <p>“...que irei começar a trabalhar e portanto se eu não começar, vou fazer voluntariado... portanto e dar um contributo positivo...”</p>
Estruturação do Tempo	<p>“...levanto-me normalmente, tomo o pequeno almoço e vou fazer uma caminhada... chegar, tomar banho, ir para o computador, ver e-mails, ver notícias, ver, pôr-me a par do que se passa no mundo. Portanto faço isso até por volta do meio dia e meio. E portanto ao meio dia e meio vou almoçar, e depois a parte da tarde depende, se eu tenho alguma atividade para fazer...”</p>
Impulso à Atividade	<p>“... levanto-me a horas decentes.”</p> <p>“...arranjei um terreno de uns amigos, terrenos agrícolas perto de nossa casa e fiz uma horta, que me dá também alguma possibilidade de combater o stress e de não ter nada que fazer...”</p>

Em termos globais os níveis de privação dos benefícios manifestos e latentes do trabalho sofrem a influência da mobilização de uma série de recursos (financeiros, psicológicos, de suporte social) que o participante parece deter. Permitem-lhe a adoção de estratégias de *coping* capazes, senão de inibir, pelo menos de limitar as consequências mais

nefastas do desemprego. Por outro lado, a fase de vida na qual se encontra deve igualmente ser considerada enquanto aspeto determinante. Se por um lado as limitações que o desemprego impõe não são as mesmas aos 20, 30 ou 60 anos (Fryer & Payne, 1986; Kaufman, 1982), os próprios significados que se lhes atribuem resultam de uma história e contexto pessoal, como foi sendo explorado.

Quais os sentimentos associados ao desemprego quando se exerceu antes funções de liderança?

Os sentimentos associados ao desemprego que emergiram do discurso do participante durante a entrevista foram essencialmente a saturação, o aborrecimento e o arrependimento. O participante associa a este período de vida sentimentos de culpa, desânimo, perda, tristeza, arrependimento e raiva. O desânimo foi o menos presente, tendo o arrependimento e a raiva sido identificados como os mais presentes. No que compete à intensidade dos sentimentos, a perda foi mencionado como o mais intenso, seguido da culpa, tristeza, raiva e arrependimento, com igual intensidade.

Antes demais, importa refletir sobre o facto de durante a entrevista, e ainda que fosse possível aceder ao sentir deste participante, poder ter sido adotada uma postura auto protetora, semelhante à identificada no estudo que Hartley conduziu em 1980. Ainda que as consequências mais negativas do desemprego não fossem negadas, surgiam, no discurso, acompanhadas das estratégias de *coping* mobilizadas para as amenizar: *«é evidente que há momento difíceis, e portanto eu reconheço que sim, mas tento ultrapassá-los, e portanto, fazendo alguma coisa», «...se estou mais com a neura sou capaz de agarrar nos cães e vou passear para o monte...»*. Esta postura, característica dos líderes, relaciona-se com o facto de deterem uma série de recursos que possivelmente derivam, não só, mas também, das próprias características inerentes à função. Isso possibilita-lhes a antecipação das consequências negativas por forma a intervir sobre elas. Além do mais, como será explorado mais à frente, assegura que se mantêm aptos a reingressar no mercado de trabalho.

Os sentimentos identificados, todos eles de valência negativa, são aqueles que a literatura aponta como característicos do momento de desemprego (Fineman, 1983; Kaufman, 1982), embora alguns dos significados que lhes são atribuídos pareçam estar revestidos de particularidade. A saturação e o aborrecimento são próprios da inatividade que deriva do desemprego a não ser que sejam introduzidas outras atividades que consigam equivaler-se, de alguma forma, ao trabalho anterior. Para este participante esta parece ser de facto uma das suas maiores dificuldades: *«... até porque neste momento se a minha mulher tivesse uma*

situação parecida com a minha, portanto que, que estivesse também numa situação ou de pré reforma ou reforma, ah então seria o ideal, quer dizer! A questão neste momento é só o é que faz uma pessoa sozinha, e portanto durante o dia, não é?».

Já no que compete à perda, sentimento avaliado como o mais intenso, e à tristeza, estes explicam-se pelo reconhecimento da importância atribuída ao trabalho enquanto componente determinante na vida deste líder em situação de desemprego (*«eu trabalhava 14/16 horas por dia. Era o primeiro a chegar ao serviço e era sempre o último a sair. “Sim, gostava muito daquilo que fazia, sim»*), sem que, contudo, a sua realização derivasse exclusivamente dele. Retirava igual realização de outras dimensões da vida, como a família (*«É evidente que eu ponho sempre a família primeiro... era o ponto de equilíbrio portanto o fim de semana era o ponto de encontro da família toda»*) ou as atividades de lazer (*«um hobby grande que sempre tive foi dedicar-me às coisas ligadas à agricultura, à jardinagem... os tempos livres que tinha eram gastos a tratar do jardim »*). Estes dados vão ao encontro do referido por Fineman (1983) que acrescenta que estes líderes mantêm intacto o seu sentido de competência, já que este não deriva só do trabalho – *«acho que ainda posso ser muito útil e portanto e dar um contributo positivo»*.

O arrependimento, a culpa e mesmo raiva surgem aqui de alguma forma relacionados e adquirem um significado idiossincrático. Este líder parece arrepender-se e culpar-se da decisão que tomou ao despedir-se, pelo devem ser exploradas as circunstâncias em que a decisão foi tomada. Foram-lhe, de forma gradual, retiradas tarefas e responsabilidades, ocorrendo o esvaziamento da função e o afastamento progressivo da dinâmica organizacional. Isso sugere que o participante foi exposto a uma situação de *mobbing* (Leymann, 1996). Este é um fenómeno de consequências nefastas quer a nível psicológico, quer psicossomático (idem), pelo que só a elevada resiliência que parece caracterizar o participante, como ele próprio afirma (*«sou muito resiliente, e tenho uma capacidade muito grande penso eu de ultrapassar esse tipo de situações»*), parece tê-lo protegido e evitado a entrada numa espiral de deterioração. Pelo exposto, este arrependimento e culpa parecem derivar mais do facto de ainda não ter conseguido reingressar no mercado de trabalho do que da decisão em si. Veja-se o exposto no quadro 2.

Quadro 2. O processo de despedimento e a situação atual

Situação na organização prévia ao despedimento	<p><i>“...eu tinha outras funções que, entretanto, foram sendo retiradas”</i></p> <p><i>“...deslocar-me diariamente para um determinado local onde depois eu não tinha rigorosamente, quer dizer não era rigorosamente, era quase...”</i></p> <p><i>“...que me tinham colocado numa prateleira dourada e portanto eu não estava a fazer nada portanto, acho que um ser humano ... se sente bem se se sente realizado...”</i></p>
Processo de decisão do despedimento	<i>“Levou muito tempo e portanto em termos de maturação da ideia, de auto convencimento...na altura em consciência achei, do ponto vista mental, do ponto de vista psicológico e, portanto iria ser a melhor situação para mim...”</i>
Saída da organização	<i>“...eu estava determinado, nessa altura já estava determinado e portanto já não havia nada a fazer (...) era quase uma luta diária (...) de pressionar para que o acordo fosse celebrado”</i>
Momento atual	<p><i>“...não consigo viver mais tempo, ou muito mais tempo, nós conseguimos tudo, mas pelo menos com prazer e, portanto muito mais tempo não tendo o tempo mais ocupado...”</i></p> <p><i>“há alturas em que até quase que me arrependo de ter tomado a decisão que tomei!”</i></p>

À medida que aumenta o tempo de desemprego, parece aumentar a ânsia do reingresso no mercado de trabalho, ainda mais quando acreditou consegui-lo num mais curto espaço de tempo (*«também teria alguma expectativa de que fosse mais fácil, na altura havia umas coisas que, que eu tinha em vista, portanto mas que acabaram por não se materializar»*). A inatividade tornou-se num fardo difícil de suportar, e sentimentos como a raiva, culpa ou o arrependimento devem ser entendidos à luz desta vivência. O quadro concetual de que o participante faz uso para avaliar decisões passadas está imerso nesta dificuldade que hoje vive e que, por isso, é dominante: *«Na fase inicial sentia-me bem e pensava em não voltar a trabalhar. Agora luto constantemente para encontrar emprego»*.

Como é percecionado o papel ocupado na sociedade por um desempregado que antes exerceu funções de liderança?

No que diz respeito à percepção do estigma o participante não identificou qualquer alteração na forma como os demais membros da sociedade, nos quais se incluem família, amigos e antigos colegas de trabalho, se relacionam com ele (*«Ainda hoje passado este tempo todo acho que não»*). Ainda assim, considera a presença de estigma associado ao desemprego, considerando-o mais notório no caso dos desempregados com maior formação e cujos empregos são, de alguma forma, mais mediáticos ou de maior “visibilidade e impacto social”. A interiorização do estigma também parece não ter ocorrido, o que é particularmente visível na forma como este líder desempregado se expressa: *«Isso é uma coisa que nunca me passou pela cabeça»*.

Os resultados parecem de alguma forma afastar-se do identificado na literatura pelo menos no que compete à percepção do estigma (Fineman, 1983), o que conduz à consideração das circunstâncias idiossincráticas deste líder. Fatores como a forma como o desemprego ocorreu e o estatuto social derivado do trabalho (Fineman, 1983; Kaufman, 1982) influenciam a vivência do desemprego e parecem, neste caso, atuar como amortecedores das suas consequências negativas. O participante tomou a decisão de despedir-se, e ainda que possamos considerar que possa ter sido pressionado a fazê-lo, a decisão última coube-lhe a ele e o seu discurso revela que é assim que é sentido por si (*«...o desemprego acabou quase por ser quase uma opção minha...eu forcei a minha saída e, portanto, disse não aceito mais e, portanto, acabou...»*). Alguns dos anteriores colaboradores continuam de alguma forma a percecioná-lo não só enquanto líder, mas o líder que desejam ter *«... tem que voltar... vai haver eleições daqui a não sei quanto tempo... devia de vir...»*. Desta forma, os aspetos relativos ao estatuto e identidade que derivam do trabalho, sobejamente importante aqueles que desempenham funções de liderança estão preservados.

A não interiorização do estigma associado ao desemprego pode, em certa medida, e também neste caso, relacionar-se com a postura que os líderes desempregados parecem adotar, pelo menos a dada altura, e que é de facto contrária à interiorização do estigma. Assumem uma postura que lhes permite continuarem a ser elegíveis a cargos de liderança (*«...tento não me deixar abater e não me deixar ficar a sofrer, é pá por este constrangimento ou por outro qualquer e portanto estar a ficar coitadinho...»*), o que implica que se sintam capazes e detentores de controlo. Rejeitam uma posição de fragilidade e mantêm uma busca de trabalho ativa e orientada (Stevens, 1991). A autoestima é assim de alguma forma preservada.

3. Conclusão

A vivência do desemprego por este participante foi sendo explorada e entendida à luz de uma série de fatores que atuam como mediadores. Vários deles como a idade, forma como o desemprego ocorreu, recursos de que o participante dispõe, mobilização de estratégias de *coping* ou postura adotada ao longo do período de desemprego, são exploradas na literatura, mas aqui os significados atribuídos foram-se revelando, para alguns deles, dotados de idiossincrasia. Desde logo a inatividade apareceu como a dimensão associada a este período como aquela cujos recursos e estratégias adotadas não conseguiram evitar a sua penosidade. Importa assim refletir sobre o facto do sofrimento associado a este período, e para este participante, poder derivar mais da necessidade de se manter ocupado, do que da ausência da atividade profissional especificamente. E este facto é importante porque nos impele à consideração de outra dimensão – a fase de vida: *«Em termos profissionais... Realizei-me completamente. Até porque neste momento se a minha mulher tivesse uma situação parecida com a minha, portanto que, que estivesse também numa situação ou de pré-reforma ou reforma, ah então seria o ideal...»*. Conclui-se pela influência dos fatores de contexto, das características psicológicas, da situação financeira, da rede de apoio social, na qual se incluem família e amigos, e mesmo da preservação da identidade e estatuto que derivam do trabalho, na vivência do desemprego por este líder. Todos estes fatores parecem atuar de forma a amenizar a experiência potencialmente dolorosa do desemprego.

Este estudo contribui para o entendimento da vivência do desemprego por líderes. Enquanto estudo de caso revela-se útil para avaliar as opções metodológicas, nomeadamente em termos de instrumentos seleccionados e procedimentos adotados. Faculta ainda pistas para futuras investigações que façam uso de um design que permita a inclusão de vários participantes. De igual forma, considera-se que faculta informação em número, profundidade e detalhe suficiente para aceder àquilo que são os significados que o participante atribui a esta experiência. Deduz-se também que, só pelo acesso ao conhecimento de toda a experiência anterior ao desemprego, se pode melhor enquadrar e compreender a vivência do desemprego.

Este estudo apresenta, contudo, algumas limitações que importa considerar. O estudo de caso ao permitir a exploração dos fenómenos em profundidade implica, com frequência, que a recolha de dados se estabeleça ao longo de vários momentos de contato presencial (Hartley, 2004). Por limitações de ordem temporal, mas também geográfica, a recolha dos dados de forma presencial ocorreu em um único momento, tendo depois sido estabelecidos

vários contactos por recurso a outros canais de comunicação. O estabelecimento de uma relação de maior proximidade e confiança com o participante poderia ter-se traduzido numa maior abertura para a exploração e aprofundamento de um tema com a sensibilidade do desemprego. É no âmbito desta relação de cooperação que se co constrói um entendimento acerca das experiências do participante e dos significados que lhes atribui. Pelo exposto, é profícua a partilha com o sujeito da análise dos dados, avaliando-se em que medida se identifica com o entendimento alcançado. Ainda que não tenha sido possível efetuá-lo em período anterior à entrega e defesa deste documento, o procedimento será levado a cabo, havendo espaço para alterações futuras às interpretações realizadas a partir das sugestões recolhidas.

No que compete ao Guião de Entrevista, King (2004) alerta para o facto de dever procurar garantir-se que o último tópico a abordar evoca experiências positivas. Ainda que a flexibilidade adotada na condução da entrevista permitisse finalizar com outro tópico que não o definido no Guião de Entrevista utilizado, aquando da elaboração do mesmo não foi acautelado este aspeto. De igual forma, as primeiras questões da entrevista ao serem questões fechadas podem induzir o participante à adoção de um discurso diretivo e pobre em pormenor, devendo iniciar-se por uma questão aberta (King, 2004). Equaciona-se ainda a possibilidade de se recorrer a um diário estruturado em estudos futuros. Permitir ao participante focar-se nos aspetos que para si adquirem real importância é útil, mas a presença de uma estrutura pode auxiliar o participante na transposição da experiência para o papel, traduzindo-se em dados mais ricos, quer pela quantidade, quer pela variedade. Teria ainda sido importante a codificação dos dados por um investigador externo, na medida em que o acordo intercodificador constitui um bom indicador da consistência do sistema de categorias (Miles & Huberman, 1994).

Os instrumentos utilizados parecem permitir um acesso considerável à forma como os líderes experienciam este momento de vida, pelo que sugere-se a sua adopção em estudos futuros. Considera-se pertinente verificar até que ponto os aspetos encontrados e explorados como influenciando na vivência do desemprego, e ainda que pareçam derivar de circunstâncias e características muito próprias, podem ou não contribuir para a explicação da experiência de desemprego para outros sujeitos. De igual forma, um estudo de índole qualitativo cuja amostra se constitua por uma série de participantes líderes em situação de desemprego, desejavelmente com idades, motivos de despedimento e recursos distintos entre eles, tem a potencialidade de não só revelar outros aspetos que contribuam para um conhecimento mais profundo da experiência, como também contribuir para a definição da vivência do

desemprego como idiossincrática, ou para o abandono desta preposição. Da sistematização dos dados encontrados em múltiplos estudos podem resultar pistas que auxiliem na definição de uma intervenção junto destes desempregados. O objetivo é que, ao uso de estratégias meramente informativas com vista ao auxílio no reingresso no mercado de trabalho, se sobreponham estratégias que apelem à reflexividade, conduzam ao autoconhecimento e permitam dotá-los dos recursos e competências necessários a uma vivência menos penosa desta experiência, também para que se mantenham em condições de competir por um lugar no mercado de trabalho.

Para finalizar, Sennet (2007, p.47) afirma que “o que há de peculiar na incerteza de hoje é que ... está tecida nas práticas quotidianas de um capitalismo vigoroso”. Defendem-se práticas como a flexibilidade ou a assunção do risco e aqueles que não se adaptam estão votados ao fracasso. As aquisições e fusões praticam-se de forma acelerada, frequentemente acompanhadas de downsizing. Almeja-se um sucesso financeiro que negligencia o futuro dos trabalhadores. Aqueles que perdem os seus trabalhos, muitas vezes ocupando posições de liderança, dificilmente reingressam no mercado de trabalho com a garantia de um salário igual ou superior (idem). Não se pretendendo tecer considerações acerca da desejabilidade ou possibilidade/impossibilidade de se romper com o sistema instalado, busca-se com a investigação em torno do desemprego em líderes, tornar visíveis todas as dimensões do fenómeno, auxiliando na consciencialização do impacto psicológico e social do desemprego. Espera-se que os poderes políticos se possam munir do saber produzido academicamente e que este constitua um poderoso instrumento de apoio à adoção de medidas de carácter estrutural. Defende-se a consolidação de mecanismos legais que atuem como garante dos direitos dos trabalhadores, cabendo aos órgãos legislativos a discussão das melhores formas de implementação. Levanta-se a hipótese da criação de comissões que acompanhem estas situações, e às quais os trabalhadores possam efetivamente recorrer em tempo útil, e que atuem como fiscalizadores de pressões e imposições exercidas sobre estes. De igual forma, e recuperando aquilo que Fineman (1983) encontrou quanto à perceção do estigma, o desempregado não pode ser, de forma alguma, compelido à adoção de práticas estigmatizantes para garantir os seus direitos sociais, e tem-se vindo a caminhar nesse sentido.

Referências bibliográficas

- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Araújo, P., & Jordão, F. (2011). “Os Inempregáveis”: Estudos de caso sobre os impactos psicossociais do não-emprego em licenciados portugueses. *Análise Psicológica*, 29(2), 289-314.
- Arendt, H. (2007). *A condição humana* (10ª Ed.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (4ª Ed.). Lisboa: Edições, 70.
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1988). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bhosale, R. (2015). The Effect of Manager's Decision on the Perception of the "Leadership vs. Authority" of the Subordinates. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(12), 19-30, doi:10.19085/journal.sijmd021203.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bragança, A., Silva, C., & Coimbra, J. L. (2003). O outro lado do desemprego: consequências afectivas e emocionais. In *Integração das políticas e sistema de educação e formação: perspectivas e desafios: actas do IV congresso internacional de formação Norte de Portugal/Galiza*.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. (Doutoramento em Psicologia), Universidade do Porto.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2008). The emotions of managing: an introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108-117, doi:10.1108/02683940810850763.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Defining Leadership Language and Guiding Models. (2013). *ASHE Higher Education Report*, 39(4), 11-27, doi:10.1002/aehe.20010.

- Fineman, S. (1983). *White collar unemployment: Impact and stress*. Toronto: John Wiley & Sons Ltd.
- Fryer, D., & Payne, R. (1986). Being unemployed: a review of the literature on the psychological unemployment. In Cooper, C. L., & Robertson, I. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.. (Cap.8).
- Fryer, D. (1988). The experience of unemployment in social context. In Fisher, S., & Reason, J. (Eds.). *Handbook of life stress, cognition and health*. New York: John Wiley & Sons. (cap.12)
- Galpin, T. J. (2000). *O lado humano da mudança*. (Cap. 4, pp. 103-117). Lisboa: Sílabo.
- Gonçalves, C. M., & Coimbra, J. L. (2002). Significados construídos em torno da experiência profissional/trabalho. Comunicação apresentada no *IV Congresso Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza*.
- Grey, C. (2013). *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (3^a ed.). London: Sage Publications.
- Hartley, J. F. (1980). The impact of unemployment upon the self-esteem of managers. *Journal of Occupational Psychology*, 53(2), 147-155.
- Hartley, J. (2004). Case Study Research. In Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd. (Cap.26).
- Hay, A. (2014). “I don’t Know what I am doing!”: Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Johnson, A. M., & Jackson, P. R. (2012). Golden parachutes: Changing the experience of unemployment for managers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 474-485.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184-191. doi:10.1037/0003-066X.36.2.184
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Madrid: Ediciones Morata.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das Organizações: Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. (Doutoramento em Psicologia), Universidade do Porto.

- Kaabe, H., Setterlind, S., & Svensson, P. G. (1996). Fired managers: Experiences from their own unemployment. *International Journal of Stress Management*, 3(4), 239-253, doi:10.1007/BF01857686.
- Kaufman, H. G. (1982). *Professionals in Search of Work: Coping with Stress of Job Loss and Unemployment*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- King, N. (2004). The qualitative research interview. King, N. (2004). The qualitative research interview. In Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd. (Cap.2).
- Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375-392.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Lurie, Y. (2004). Humanizing business through emotions: On the role of emotions in ethics. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 1-11.
- ▣Martins, A. M., & Gonçalves, C. (2012). Significados e desafios associados à vivência do desemprego e o impacto no desenvolvimento vocacional. Paper presented at the *Mobilidade, formación, orientación: actas do XIII congreso internacional de Galicia e Norte de Portugal de formación para o traballo*.
- Morgan, S.J., & Symon, G. (2004.). Electronic Interviews in Organizational Research. In Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd. (Cap.3).
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2ª Ed.). London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *Le Management: voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113, doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.008.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2006). Incongruence as an explanation for the negative mental health effects of unemployment: Meta-analytic evidence. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(4), 595-621.

- Patterson, H. S. (1990). *Critical incidents expressed by managers and professionals during their term of involuntary job loss*. (Doutoramento em Psicologia), University of British Columbia.
- Rodrigues, B. S., & Rodrigues, H. (1987). Consulta psicológica e desemprego. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 3, 123-126.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Schnapper, D. (1998). *Contra o fim do trabalho*. Lisboa: Terramar.
- Sennett, R. (2007). A corrosão do caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Lisboa: Edições Terramar.
- Silvestre, A. (2004). Desvio com via dupla: trabalho e drogas na construção de carreiras desviantes. Dissertação de Mestrado. FPCEUP, Porto, Portugal.
- Stevens, D. J. (1991). Managerial versus blue collar unemployment. *International Review of Modern Sociology*, 21(2), 45-61.
- Stroh, M. (2000). Qualitative interviewing. In Burton, D. (Eds.), *Research Training for social Scientists: a handbook for postgraduate researchers*. London: Sage Publications
- Sutherland, J., & Cameron, R. (2015). Employing Phenomenology to Highlight the Richness of the Leadership Experience. *Proceedings of the European Conference on e-Learning*, 365-373.
- Swinburne, P. (1981). The psychological impact of unemployment on managers and professional staff. *Journal of Occupational Psychology*, 54(1), 47-64.
- Symon, G. (2004). Qualitative research diaries. In Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd. (Cap.9).
- Warr, P. (1982). A national study of non-financial employment commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 55(4), 297-312.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Woleck, A. (2002). O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. *Revista de Divulgação Técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação*, 1, 1-15.

- Xin, K. R., & Pelled, L. H. (2003). Supervisor–subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 25-40.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Guião de Entrevista acerca da vivência do desemprego por indivíduos que desempenharam funções de liderança

1ª Parte

Caraterização sociodemográfica

1. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐
2. Idade: _____
3. Estado Civil: _____
4. Nível de Escolaridade: _____

Caraterização da atividade profissional

1. Função anterior ao desemprego: _____
2. Antiguidade na organização: _____
3. Antiguidade na função: _____

Caraterização do período de desemprego

1. Primeira situação de desemprego: Sim ☐ Não ☐
2. Tempo de desemprego: _____
3. Recebe subsídio de desemprego: Sim ☐ Não ☐
4. Usufruiu de indemnização por despedimento: Sim ☐ Não ☐
5. Participa ou participou em alguma ação de formação após o desemprego: Sim ☐
Não ☐

2ª Parte

1. Refira três áreas / componentes da sua vida que considere mais importantes para se sentir realizado.

1.1. Ordene-as por ordem de importância para si.

1º _____

2º _____

3º _____

2. Atitude face ao trabalho anterior:

Em relação ao seu trabalho anterior refira em que medida se sentia comprometido:

Nada comprometido	Ligeiramente Comprometido	Moderadamente Comprometido	Comprometido	Muito Comprometido
1	2	3	4	5

3. Peça-lhe agora que me fale acerca do trabalho que fazia.

Pistas para o entrevistador

- ✓ Função
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Atividades / tarefas
- ✓ Número de pessoas que coordenava
- ✓ Dinâmica da equipa
- ✓ Relação com os elementos da equipa
- ✓ Gostava
- ✓ Sentia-se realizado

4. Descreva como era um dia normal de trabalho.

Pistas para o entrevistador

- ✓ Horário
- ✓ Atividades / tarefas predominantes
- ✓ Carga de trabalho
- ✓ Levava trabalho para casa

5. E fora do trabalho? Como ocupava o seu tempo?

Pistas para o entrevistador

- ✓ Lazer
- ✓ Família
- ✓ Amigos
- ✓ Estes momentos contribuíam para o sentimento de realização

6. Como é que o desemprego ocorreu?

Pistas para o entrevistador

- ✓ Motivo
- ✓ Como foi comunicado
- ✓ Descrição do dia em que recebeu a comunicação – Como se sentiu? Porquê?
- ✓ Quanto tempo decorreu entre a comunicação e a saída da empresa
- ✓ Descrição dos dias de trabalho posteriores à comunicação – Como foram vividos?
- ✓ Como lidou com o que estava a acontecer?

7. Podia descrever-me um dia típico neste momento da sua vida?

Pistas para o entrevistador

- ✓ Horários
- ✓ Atividades
- ✓ Procura ativa de emprego
- ✓ Rácio atividade / Inatividade
- ✓ Contacto social
- ✓ Como se costuma sentir ao longo do dia?
- ✓ Dê-me exemplos de pensamentos que lhe ocorrem com mais frequência ao longo do dia.
- ✓ Porque acha que são esses os sentimentos e pensamentos dominantes?

- ✓ Como age perante esses sentimentos/pensamentos?

8. Como é que acha que é visto pelos outros depois do desemprego – família, amigos, conhecidos, sociedade em geral?

Pistas para o entrevistador

- ✓ Solicitar exemplos/descrição de situações

8.1 Como se sente em relação a isso?

9 Gostava de acrescentar alguma informação ou esclarecer alguma questão que lhe tenha surgido?

Protocolo de recolha de dados

Guião semi-estruturado

Introdução

Este estudo surge no âmbito da minha Dissertação de Mestrado na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela professora Doutora Catarina Brandão. Visa conhecer a vivência do desemprego por indivíduos que desempenharam funções de liderança.

Neste sentido, e porque a experiência de desemprego é vivida de forma idiossincrática, é importante conhecer o seu ponto de vista acerca desta experiência, bem como a forma como a tem vivenciando. Importa assim que seja o mais espontâneo e sincero possível.

Todos os dados recolhidos junto de si, quer no decorrer da entrevista, quer por recurso ao diário, serão tratados de forma anónima e apenas com vista ao alcance dos objetivos deste estudo. Assegura-se que não será possível a terceiros a identificação do participante.

Numa primeira fase vou pedir-lhe que responda a algumas questões que permitirão obter uma caracterização sociodemográfica, da atividade profissional e do período de desemprego. De seguida, proponho que falemos acerca deste momento da sua vida, procurando focar-nos na forma como ocorreu e como tem vindo a ser experienciado o desemprego. No fim da entrevista, vou entregar-lhe um pequeno caderno no qual lhe peço que registe, pelo período de uma semana, o seu quotidiano procurando relatar atividades, sentimentos e pensamentos.

- Aplicar consentimento informado.

Instruções:

Posso dar início à gravação?

- Aplicar guião de entrevista.
- Aplicar Diário.

Entrevista Eletrónica

1. Antes de darmos início à entrevista tivemos oportunidade de falar acerca da dificuldade em encontrar um participante para este estudo. Gostaria de conhecer a sua opinião acerca do porquê dessa indisponibilidade da parte dos potenciais participantes.

2. Uma das questões da entrevista relacionava-se com o possível estigma associado ao estar desempregado. Reportando aos desempregados em geral percebe-se a presença de estigma? De que forma?

3. Qual a sua situação atual em termos de emprego? Permanece desempregado ou a perspectiva de emprego em vista acabou por se concretizar?

4. A forma como se foi sentindo ao longo deste período de desemprego foi sofrendo alterações? Se sim, em que medida?

5. Encontra de seguida uma série de sentimentos. Considere, por favor, o período de desemprego.

5.1. Assinale, por favor, para cada um dos sentimentos, a opção que melhor se adequa.

	Ausente		Muito Presente	
Culpa	1	2	3	4
Vergonha	1	2	3	4
Desespero	1	2	3	4
Desânimo	1	2	3	4
Alívio	1	2	3	4
Sensação de Perda de Controlo	1	2	3	4
Perda	1	2	3	4
Satisfação	1	2	3	4

Tristeza	1	2	3	4
Arrependimento	1	2	3	4
Raiva	1	2	3	4
Choque	1	2	3	4
Fracasso	1	2	3	4

5.2. Considere, por favor, apenas os sentimentos que ocorreram e assinale, para cada um deles, a opção que melhor se adequa.

Nada Intenso

Muito Intenso

Culpa	1	2	3	4
Vergonha	1	2	3	4
Desespero	1	2	3	4
Desânimo	1	2	3	4
Alívio	1	2	3	4
Sensação de Perda de Controle	1	2	3	4
Perda	1	2	3	4
Satisfação	1	2	3	4
Tristeza	1	2	3	4
Arrependimento	1	2	3	4
Raiva	1	2	3	4
Choque	1	2	3	4
Fracasso	1	2	3	4